جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

(تأثير ادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية)

بحث تطبيقي في مصرف الرشيد فرع الشامية مقـــدم من الطالب (نعمة عباس عبيد) كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس

بإشراف

أ. د . علي جيران عبد علي

٢٠١٨ م ١٤٣٩ هـ

الآية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

(أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ
وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي
اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ)

صدق الله العلي العظيم

سورة لقمان أية ٢٠

أ

الاهـــداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل أسمه بكل أفتخار

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. ودعوتي في النجاة .. نبع الحنان .. وملكة الجنان

إلى من كان دعائها سر نجاحي .. وحنانها بلسم جراحي

أمي الحبيبة

إلى سندي في شدتي .. وبهم اقوى على دنيتي

أخوتي ألاعزاء

ب

الشكر و التقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد و آله الطيبين الطاهرين ..

وبعد لمن دواعي سروري بعد الانتهاء من انجاز البحث بحول الله وتعالى وقوته ، أن اتقدم بجزيل الشكر و الأمتنان الى الاستاذ الفاضل المشرف (**علي جيران عبد علي**) لما قدمهُ من آراء وافكار قيمة وتوجيهات سديدة وبناءة فضلا عن تواصله الدائم في اثناء مسيرة الكتابة مما اضفى عليه أسس الرصانة العلمية السليمة متمنياً له دوام الصحة والعافية والتوفيق

الباحث

قائمة المحتــويـات

ت	الموضوع	الصفحة
١	الآية القرآنية	أ
٢	الاهداء	ب
٣	الشكر والتقدير	ج
٤	قائمة المحتويات	-
٥	المقدمة	١
٦	المبحث الاول منهجية البحث	٢
٧	المبحث الثاني الجانب النظري	٣ - ١٤
٨	المبحث الثالث الجانب العملي	١٥ - ١٦
٩	المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات	١٦
١٠	الاستنتاجات	١٦
١١	التوصيات	١٧
١٢	المصادر	١٨
١٣	الملحق	١٩

المقدمـــــة

يهدف النص الى تحديد طبيعة العراقة بين المتغيرين (الجودة الشاملة والميزة التنافسية ٩ وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الاجابة عنها استحلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحديثة على البيئة ومن ثم اختبار علاقة التأثير وامكانية تنفيذها في البيئة التطبيق الذي هو فرع مصرف الرافدين في قضاء الشامية ، وقد حددت عينة البحث بـ (٢٠) فرداً يهدف هذا البحث الى التصرف بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وأهميتها ويشمل هذا الاهتمام بالجودة على افتراض انواعها وانشطتها لما لها من دور مهم وتأثير كبير في عملية توجيه الافراد باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة وان الجودة توفر للمنظمة ميزة تنافسية فالمنظمة التي تمتلك نظام جودة جيد وفعال تستطيع ان تتقدم الى مستوى جيد من الجودة والابداع والكفاءة كما توفر ميزة شاملة تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية . ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية اختبرت بمجموعة من الادوات الاحصائية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية ونظرية واخرى تطبيقية شخصت واقع المصرف بعدد من التوصيات .

المبحث الاول
منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

١) ماهي طبيعة العراقة بين مبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية .
٢) ماهي حدود مساهمة مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

ثانياً : أهمية البحث

تناول هذا البحث موضوعي مبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية بوصفهما احد السمات الاساسية للعصر الحديث ويمكن اجمالها باختصار ، رفع الغموض عن الجودة الشاملة والميزة التنافسية باعتبارهم مفهومين متعددي الابعاد والتأكد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية .

ثالثاً : أهداف البحث

١) اعطاء اطار نظري عن المفاهيم المتعلقة بالبحث .
٢) يسعى هذا البحث الى تحديد دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .
٣) كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة .

رابعاً : فرضية البحث :

يوجد تأثير لمقياس الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .

خامساً : موقع وعينة البحث

فرع مصرف الرشيد في قضاء الشامية .

سادساً : الاسس الاحصائية المستخدمة في البحث

- تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية
  ١) التكرارات
  ٢) المتوسط الحسابي
  ٣) الانصراف المعياري
  ٤) النسبة المئوية

المبحث الثاني
الجانب النظري

اولاً : ادارة الجودة الشاملة

١) مفهوم الجودة الشاملة

توجد هناك عدة تعاريف للجودة من خلال عدة اشخاص او منظمات واهمها .

الجودة : تعني الخلو من اي عيوب او أخطاء تتطلب اعادة العمل او تتسبب بأعمال المنتجات او استياء الزبائن وبهذا السياق تعني الجودة (التكلفة الاقل) .(النعيمي ،٢٠٠٩ : ص٣١)

وقد عرفتها هيئة الخدمات العامة على انها مطابقة وتلبية احتياجات الزبائن منذ اول مره وفي كل مرة . ويمكن تعريفها ايضاً على انها معيار للتميز والكمال والاهتمام بكل شيء للوصول الى الكمال فلا مجال للحدقة او التخمين .(عقيلي ، ٢٠٠٩ : ص١٧)

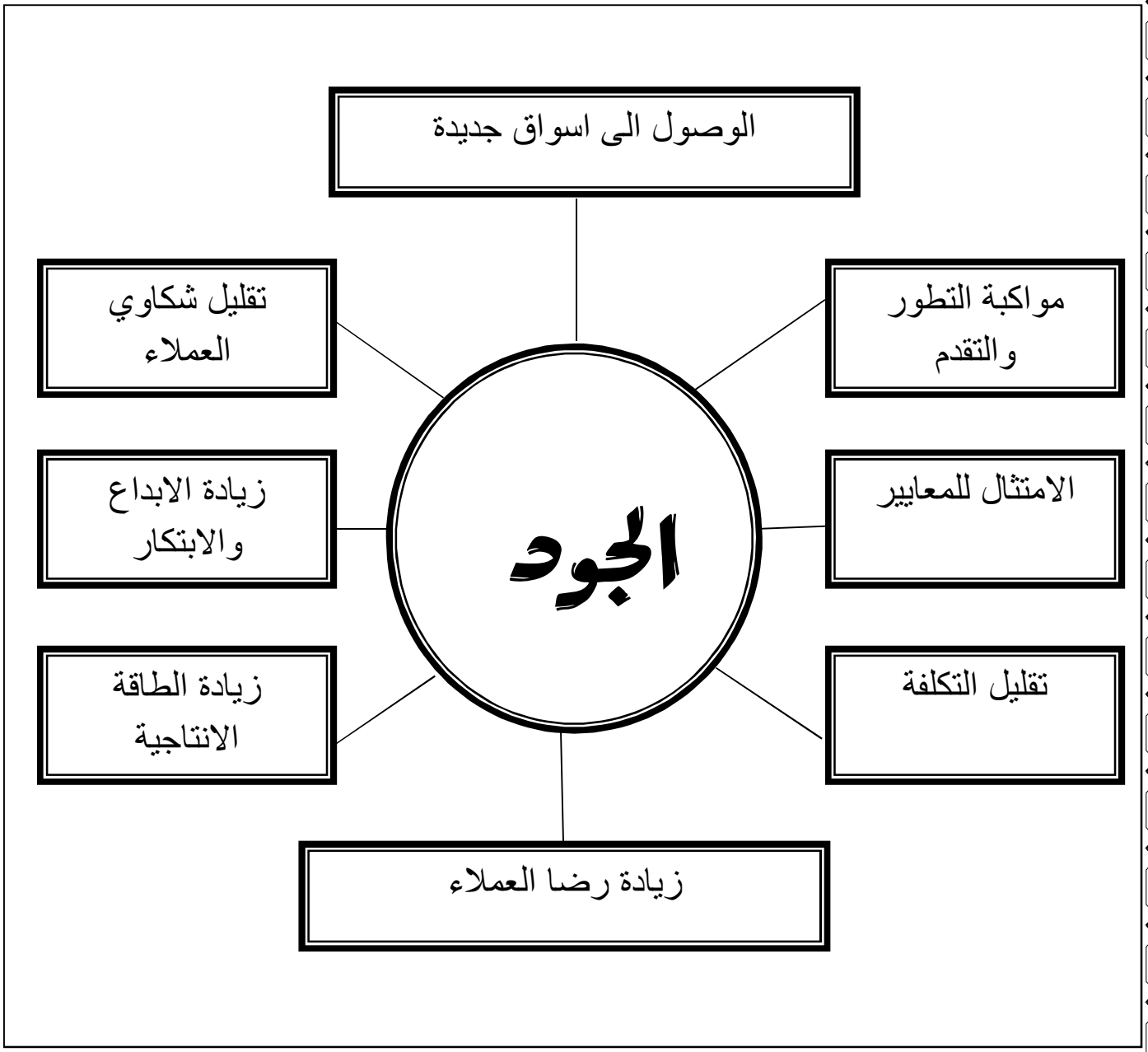
وتعرف الجودة الشاملة ايضاً على انها هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رخاه التام عن السلعة او الخدمة المقدمة اليه .(عطية ، ٢٠٠٩ : ص٦٤).

وقد عرفت الجودة الشاملة ايضاً بأنها نظام فاعل لتكامل جهود وتطوير وصيانة وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المنشأة لتكون قادرة على الانتاج والخدمة في اغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء تام للزبون .(المسعودي ،٢٠١٠ : ص٣٩)

وقد عرفت الجودة الشاملة ايضاً على انها المطابقة للمتطلبات او المواصفات او هي الملائمة للاستعمال وقد اشار اليها قاموس اكسفورد على انها درجة من التميز او اكثر فعالية .(الطائي وآخرون ، ٢٠٠٨ : ص٢٦)

وتعرف الجودة الشاملة على انها نجاح اداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الاولويات بدلاً من التركيز على الارباح ذات الامد القصير اذ ان هذا الاتجاه يحقق ارباحاً على الامد الطويل اكثر استقراراً وثبات بالمقارنة مع المدى الزمني القصير (حمود و فاخوري ،٢٠٠٩ : ص٣٤٩)

ويمكن توضيح الجودة الشاملة في نخطط على شكل رسم



شكل يوضح مفهوم الجودة (الطيطي ، ٢٠١١ : ص٢٥)

ثانياً : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

١) التخطيط الاستراتيجي :- ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تجعل التغطية لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الاعمال اذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوصيد انشطة المنظمة تجاه مهمة واهداف واحدة لذلك ما التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الاعمال .

٢) اسناد الادارة العليا : ان اسناد الادارة العليا أهمية تذهب الى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة غير قادرة على اظهار التزامها طويل الاجل لتحقيق هذه الالتزامات فلن تنسجم في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة .

٣) التركيز على الزبون : يتم من خلال الاستماع الى الزبون بما يؤدي الى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وباقل كلفة حيث ان التزام الادارة العليا بتحقيق رضـا الزبون هو النجاح الحقيقي للإعمال التي تقوم بها المنظمة مقارنة بالإعمال التي تقوم بها المنظمات المنافسة .

٤) التحسين المستمر : ان اساس فلسفة التحسين المستمر ينسحب على جعل على مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وان فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة يتحقق من هدفين همـا

اولاً هدف عام : بذل الجهود جميعاً بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في على قسم من اقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والامكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون السلعة او الخدمة .

ثانياً هدف خاص : يعني بالتركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً ، وان التحسينات التي تجرى منها تحسين الانتاجية والفاعلية في استخدام الموارد تقليل الاخطاء والوحدات التالفة وتعزيز قيمة الزبون .

٥) اندماج العملين ومشاركتهم : ان منهج ادارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على اساس ان المشاركة تعد من اهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في امرين الاول تزيد من امكانية تجميع خطة افضل ، الثاني تحسين كفاءة صنع القرار من (الطائي و آخرون : ٢٠٠٥) مشاركة العقول المفكرة .

ثالثاً : أهمية الجودة الشاملة

يمكن بيان أهمية الجودة الشاملة في المنظمات من خلال تأثيرها في الفقرات الاتية :

١) سمعة المنظمة وشهرتها : تستمد شهرة المنظمة و سمعتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها فهذا يعطي للمنظمة المسمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب على عدم اعطاء اهتمام بالجودة الى الاساءة الى سمعة المنظمة وفقدان عدد كبير من زبائنها .
٢) التكاليف والحصة السوقية : ان تحقيق الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب اكبر عدد من الزبائن وزيادة حصتها في السوق وبالتالي يؤدي الى تخفيض الكلف وزيادة الربحية .(الطائي وآخرون ، ٢٠٠٥ :ص٣٨).
٣) المسؤولية القانونية للمنتج : تحمل المحاكم المنشآت التي تقوم بتجميع وانتاج وتوزيع منتجاتها الغير جيدة المسؤولية القانونية للأضرار الناجمة عن هذه المنتجات عن استعمالها .
٤) النتائج الدولية : في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم فأن الجودة اصبحت شأنا عالمياً فكل من المنشأة او البلد التي تروم المنافسة بشكل فاعل في الاقتصاد العالمي ، ينبغي ان تستوفي منتجاتها الجودة والسعر المتوقعين .(المسعودي ، ٢٠٠١ :ص٣٣)

وقد اشار ايضاً (حمود و فاخوري) في كتابهما ادارة الانتاج والعمليات الى أهمية الجودة الشاملة من خلال مـــايلي :

١) زيادة الحصة السوقية : لقد اسهمت الانشطة المتعلقة باستخدام ادارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية والخدمية بشكل كبير .
٢) تقليص الحوادث والشكاوي : تشير الوثائق الرأسمالية الى ان شركة فلوريد للقوة والاضاءة الى انها اول شركة غير يابانية حصلت جائزة (Deming) عام ١٩٨٩ من خلال تقليص شكاوي المستهلكين وهذا ما تلعبه ادارة الجودة الشاملة .
٣) تحقيق منافع و وقورات متعددة : لقد حققت شركة (IBM) في الولايات المتحدة العديد من الوقورات والمنافع ذات الاثر الفعال في تحقيق اهدافها من خلال استخدام الجودة الشاملة مثل تحسين وتطوير الانتاج تحفيض الوقت في العمليات .

ومن هنا يتضح بان الاهمية التي تلعبها الجودة الشاملة في تحسين وتطوير العديد من الخدمات التي تسعى العديد من المنظمات المتعلقة لتحقيقها والدور الايجابي الذي حققته تحفيز العديد من الباحثين للعمل جدياً في دراسة الاثار الناجمة عنها من اجل التطوير والتحسين المستمر في الاداء النظامي (حمود ، فاخوري ، ٢٠٠٩ : ص٣٥٣) .

رابعاً : فوائد ادارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة تحقيها من خلال تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومن اهمها :

١) تحقيق التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه المنظمة لعملائها .
٢) البقاء في المقدمة من خلال عمليات تحسين مستمر للجودة .
٣) التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة والتعايش معها بشكل فعال .
٤) تكوين سمعة عطرة وطيبة عن المنظمة لدى المجتمع .
٥) تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل السعادة والسرور الى نفوسهم (عقيلي ،٢٠٠٩ :ص٨٠)
٦) تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة : حيث انه الاهتمام بالجودة المنتوج يؤدي الى زيادة مبيعات الشركة وبالتالي يؤدي الى زيادة الربحية والقدرة التنافس .
٧) زيادة الفاعلية التنظيمية : ان ادارة الجودة الشاملة تهدف الى ان يكون العمل الجماعي بين العاملين في المنظمة ان يتحدوا من اجل مواجهة المشاكل والمعوقات من اجل تحسين الجودة وهذا يؤدي الى تقليل دوران العمل في المنظمة وتحقيق الكفاءة و الفاعلية .
٨) كسب رضا المجتمع : ان الجودة الشاملة تعمل على معرفة رغبات الزبائن واشباعها حيث تعمل المنظمة على معرفة ما يحتاجه الزبون من خلال بحوث السوق لتحديد الموصفات التي تضمن الزبون مروراً بمرحلة التصميم والانتاج ثم النقل والتخزين من اجل الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلكين .
٩) تقوية المركز التنافسي : ان الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات المستهلكين وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتوج ذات جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب وهذا يؤدي اثار ايجابية للمنظمة والتميز وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحصل على اكبر حصة سوقية .
١٠) المحافظة على حيوية المنظمة : ان الجودة الشاملة هي رحلة مستمرة وليست مصلحة وصول لذلك فأن المنظمة بل يتطلب منها التجديد في العمليات الانتاجية مستمر من خلال اضافة خصائص على المنتجات التي تنتجها او انتاج منتجات جديدة وغير تقليدية كذلك يجب عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والاخذ بمبدأ تصليح العاملين وتدريبهم والتكيف مع المتغيرات البيئة (الطائي و آخرون ،٢٠٠٥ : ص ١٥١-١٥٢) .

ومن فوائد تطبيق اداءة الجودة الشاملة ايضاً :

١) زيادة رضا الزبون : ان تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق وينسجم ليس فقط مع رغباتهم واحتياجاتهم للزبائن الحاليين ولكن ايضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييد مع المنظمة .

٢) تقليل التكاليف : ان قدرة المنظمة على انتاج السلع وتقديم الخدمات المطابقة للمواصفات تؤدي الى تخفيض نسب الهدر اينما وجد وتقليل الوقاية وتطوير كفاءة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة وكذلك تقليل كلف الفحص وبالتالي تخفيض الكلف المتعلقة بالجودة وينعكس ايجابياً على الكلف الاجمالية .

٣) مستوى انتاجية أعلى : ان الانتاجية تزداد عندما تنخفض القيمة المستهلكة من العمالة ورأس المال وهكذا فأن تحسين الانتاجية وتقليل التكلفة وجهان لعملة واحدة حيث ان العلاقة بين الجودة والانتاجية اصبحت واطئة لان الانتاج المعيب يستلزم اعادة الصنع والمعالجة والنتيجة في المزيدة من الموارد المتمثلة في الافراد والآلات التي تكون مطلوبة لمواجهة المواصفات المحددة (المنصوري ،٢٠٠٥ :ص٦٢).

خامساً : مرتكزات ادارة الجودة الشاملة

١) التركيز على العميل : يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند اليها الجودة الشاملة وهو المحور الاساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة لذلك ينبغي التركيز علية في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة ولولاة فأن تصاب بالفشل ولاسيما في ظل اجواء المنافسة بين المنظمات .

٢) التركيز على ادارة القوى البشرية : هي من اهم الركائز التي تحقق للمنظمة اهدافها لذلك يجب الاهتمام بهم بدءاً من عملية الاختبار والتعيين وتقيم الاداء وبرامج التدريب والتطوير والحوافز من اجل تحقيق التحسين المستمر .

٣) التركيز على العلاقة مع الموردين : يعد دور الموردين ذو الكفاءة الفاعلة في توزيع المواد بالجودة المطلوبة من الامور المهمة في نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة .

٤) توكيد الجودة : يعتبر توكيد الجودة ذو اثر فعال في نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة من خلال دقة الموصفات المعتمدة في التجميع ذات اثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم اثناء الاداء التطبيقي للعملية الانتاجية .

٥) الوقاية من الاخطاء : ان تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير المعايير والمقاييس التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الاداء المنسجم مع المواصفات والمعايير المطلوبة من اجل عدم الوقوع في الاخطاء كذلك وجود نظام رقابة للانحرافات التي تحصيل اثناء العمل .

٦) ادارة الجودة استراتيجياً : ان من اهم المتطلبات الهادفة للنجاح ادارة الجودة الشاملة هو اعتمادها على المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة .

٧) تصميم المنتج : ان عمليات التصميم للمنتج تعتبر من اكثر الافاق الهادفة في الاداء لذا فأنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة .(حمود و فاخوري ، ٢٠٠٩ :ص٣٥٧)

سادساً : الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية : توجد هناك عدد او مجموعة من المفاهيم للميزة التنافسية وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثين ومن هذه المفاهيم هـــــي :

حيث ان مفهوم الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرة العاملة في نفس النشاط (ابو بكر ،٢٠١٤ : ص١٣) .

وتعرف الميزة التنافسية ايضاً على انها اداء المنظمة لأنشطتها بجودة اكثر فاعلية وكفاءة بشكل يجعلها منفردة ومستمرة في خلق قسيمة لا يستطيع بقيمة المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم (العاني ،٢٠٠٤ : ص٨١) .

وتعرف الميزة التنافسية ايضاً على انها القدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها او الحصول على مثيلها او انها قدرة المنظمة على الاداء بأسلوب او عدة اساليب بحيث لا يمكن للمنافسين اتباعها او تقليدها حالياً او مستقبلاً (الكاكاوي ، ٢٠٠٤ : ص٣٨)

وقد عرفت الميزة التنافسية على انها نظام يمتلك خصائص متفردة ومتميزة على باقي المنافسين لأجل تحقيق قيمة عالية للزبون بشكل كفوء ومناسب (الموسوي ، ٢٠١٣ :ص٥٩)

سابعاً : أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال مـــــــا يلي :

١) تعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الاساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة .
٢)كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها ان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها .
٣)تمثيل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاختزال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها .(العاني ،٢٠٠٤ :ص٨٢)
٤)تقدم دعماً يسهم في نجاح الاعمال .
٥)تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف انواعها ومتخلف منتجاتها ومن خلالها تنشق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة .
٦) تقدم التوجه والتحفيز للمنظمة .
٧)تقدم اساساً للتحسينات المستقبلية .(الجميلي ،٢٠١٣ : ص٦٦)
٨)تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وافضلية على المنافسين .
٩) انها تسهم بالاستمرارية والتجديد فهذا الامر يتبع للمنظمة متابعة التطور والتقدم على الامد البعيد .(اللهيبي ، ٢٠١٤ :ص١٠١)

ثامناً : خصائص الميزة التنافسية

١) انها تتبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه .
٢) امكانية الدفاع عنها ، بمعنى حصوية تقليدها او محاكاتها او الغائها من قبل المنافسين .
٣) تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .
٤) تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .(الجميلي ، ٢٠١٤ :ص٧٤)
٥) انها نسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وهي ليس مطلقة .
٦) تشير الى ما يميز منتجات المنظمة بأفضلية لدى الزبائن مقارنة بالمنافسين .(اللهيبي ، ٢٠١٤ :ص١٠٢).

تاسعاً : أبعاد الميزة التنافسية

١) الكلفة المنخفضة : تعد الكلفة المنخفضة الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على اكبر قدر ممكن من الارباح .
٢) الوقت : يكون الوقت محدداً لتحقيق الميزة التنافسية عند تقديم منتوج او خدمة جديدة حيث يلعب الوقت دوراً هاماً في المنظمات ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم اي قدرة المنظمة على العمل بشكل اسرع وتسليم المنتوج او الخدمة في الوقت المحدد و اعتماد التسليم وهو مدى التزام المنظمة بموعد التسليم .
٣) المرونة : لقد اصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في اسواق الحاضر والمستقبل بعد ان ازدادت رغبات الزبون في التغير و التنوع وتعرف المرونة الاستجابة السريعة للتغير في الطلب (الكاكاوي ،٢٠٠٤ :ص٤٥).
٤) الجودة : تعتبر الجودة واحدة من أهم المزايا التي تسهم في بناء ميزة تنافسية تعمل على تحسين الانتاجية وخفض الكلف و رفع حصة السوق وهي تحظي بمكانة هامة في المنظمة لبناء ونجاح اي استراتيجية تنافسية لذلك تركز عليها المنظمات لدخول الاسواق .
٥) الكفاءة : تشتمل الكفاءة في الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفاعلة الى المدخرات المطلوبة وكلما كانت المنظمة اكثر فاعلية وكفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاجمخرجات محددة وبهذا تكون الكفاءة كاملاً في تحقيق مزايا منخفضة الكلفة .
٦)الابداع : ان الابداع هو احد اهم اساسيات الميزة التنافسية لانه يمنح المنظمة شيئاً فريداً يفتقر اليه منافسوها ويعرف الابداع باه الاتيان بفكرة او مجموعة افكار جديدة وغير مألوفة لدى المنافسين ، والابداع كأسبقية تنافسية يعني سرعة تطوير المنتوج الجديد . (الجميلي ،٢٠١٤ : ص٧٨)

عاشراً : انواع الاستراتيجيات التنافسية العامة

١) استراتيجية قيادة قلة التكاليف : وهي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد والانتاج بمعايير عالمية وان المنظمة التي تقدم المنتج الاقل تكلفة هو المنتج تنافسي فاعل ومؤثر في الاسواق .

٢) الاستراتيجية التمايز : وهي محاولة المنظمة لتقديم سلع وخدمات تنفرد بها عن سلع وخدمات المنظمات الاخرى المنافسة العاملة في نفس قطاع الصناعة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام المنظمة بتقديم منتوج فريد في الاداء مقارنة مع منتجات الآخرين او التميز على اساس التفوق الفني او القدرة على اشباع حاجات ساكلوجية للفرد مثل الاحترام وغيرها ، ومن مميزاتها انها تخلق رغبة او استعداد عند المستهلك بدفع اسعار للمنتوج المتميز أعلى قيمة من السعر الحقيقي ويخلق حواجز لدخول منافسين جدد وتعدد استخدام المنتوج وتوافقه مع حاجة المستهلك .

٣) استراتيجية التركيز : ان هذه الاستراتيجية تتمثل في اختيار مجال تنافسي محدود من السوق او الى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وذلك من خلال تقديم منتجات ذات التكلفة او التقديم لمنتجات متميزة في الجودة او المواصفات (الدوري ، ٢٠١٢ : ص٢٥٠)

احدى عشر : العوامل المؤثر على الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لتأثير نوعين من العوامل وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية

١) العوامل الداخلية : والتي تشمل قدرة المنظمة في الحصول على موارد او شراء قدرات لايمكن او تكون موجودة لدى المنافسون الآخرين .

٢) العوامل الخارجية : وهي العوامل التي تتمثل في تغير احتياجات الزبون او التغيرات التكنولوجية او الاقتصادية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات الحاصلة .(اللهيبي ،٢٠١٤ : ص١.٣)

اثنى عشر : علاقة الجودة بالميزة التنافسية

يمكن توضح العلاقة بين الجودة والميز التنافسية من خلال سعي المنظمات لرفع كفاءة وفعالية ادائها للحصول على الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات الزبائن او تنمية قدرتها التنافسية وكذلك تبني نظام ادارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب تقديم سلع وخدمات عالية الجودة تختلف عن ما يقدمه المنافسون وكذلك تقديم سلع وخدمات شرائع مع امكانيات الزبائن و كما يمكن للمنظمة ان تستغل وتستثمر افضل استثمار للموارد المالية والمادية والبشرية حيث يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحقيق افضل المخرجات واجودها بأقل تكلفة مما يسهم ايجابياً في الميزة التنافسية .(الجميلي ،٢٠١٤:ص٧- ٧١)

كذلك يمكن توضح ادور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مـــــــــايلي :

١) عادة يكون للأعمال التي تقدم منتجات وخدمات جودة فائقة حصص سوق كبيرة ويكونوا من الداخلين المبكرين لأسواقهم .
٢) تقود استراتيجية تحسين الجودة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
٣) يمكن ان يحصل منتجو الجودة المرتفعة على اسعار اعلى من اجل تحقيق ارباح ومنافسة المنافسون .

المبحث الثالث

الجانب العملي

تم اجراء البحث في مصرف الرشيد في قضاء الشامية / القادسية لعينة من الموظفين العاملين في المصرف وتم توزيع استمارات على العينة التي كانت بمقدار (٢٠) استمارة حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الفقرات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وكما مبين في الجدول ادناه التي تشير الى النسب والتكرارات والاوسط الحسابية والانحراف المعياري .

جدول رقم (١) الجودة الشاملة

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختراق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	٨	٤٠ %	١٠	٥٠ %	٢	١٠ %	٠	-	٠	-	٤.٣	٢.١٠	٠.٤٨٨
٢	٩	٤٥ %	٨	٤٠ %	٢	١٠ %	١	٥ %	٠	-	٤.٥	١.٩	٠.٤٢٢
٣	٤	٤٠ %	٧	٣٥ %	٥	٢٥ %	٣	١٥ %	١	٥ %	٣.٥	١.٠٣٠	٠.٢٩٤
٤	٥	٢٥ %	٨	٤٠ %	٢	١٠ %	٤	٢٠ %	٠	-	٣.٥	١.٢٦	٠.٣٨٨
٥	٦	٣٠ %	٨	٤٠ %	٢	١٠ %	٤	٢٠ %	٠	-	٣.٨	١.٤٢	٠.٣٧٣
٦	٥	٢٥ %	٥	٢٥ %	٥	٢٥ %	٣	١٥ %	٢	١٠ %	٣.٤	٠.٧	٠.٢٠٥
٧	٥	٢٥ %	٨	٤٠ %	٤	٢٠ %	٣	١٥ %	٠	-	٣.٨	١.٤١	٠.٢٠٥
٨	٦	٣٠ %	٧	٣٥ %	٤	٢٠ %	٢	١٠ %	١	٥ %	٣.٨	١	٠.٣٧١
٩	٨	٤٠ %	٤	٢٠ %	٦	٣٠ %	٢	١٠ %	٠	-	٣.٩	١.٢٤	٠.٢٦٣
١٠	٧	٣٥ %	٣	١٥ %	٤	٢٠ %	٥	٢٥ %	١	٥ %	٣.٥	١.٤١	٠.٣١٧
١١	٤	٢٠ %	١٠	٥٠ %	٤	٢٠ %	٢	١٠ %	٠	-	٣.٨	١.٦	٠.٤٠٢
١٢	٥	٢٥ %	٦	٣٠ %	٣	١٥ %	٥	٢٥ %	١	٥ %	٣.٤	١	٠.٢٩٤
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											٣.٧٦٢	١.٣٧٥	

من خلال الجدول رقم (١) المتعلق بالجودة الشاملة

١- حصلت الفقرة (١) الخاصة بـ (توفير القناعة لدى الادارة العليا بأهمية مفهوم الجودة الشاملة) على اعلى وسط حسابي وقدرة (٤.٥) وعلى انحراف معياري قدره (١.٩) .

٢- حصلت الفقرة (١٢) الخاصة بـ (يقدم المصرف المكافأة و الحوافز للعاملين من اجل تقديم خدمة افضل) على ادنى وسط حسابي وقدره (٣.٤) وانحراف معياري قدره ((١)
٣- بلغ الوسط الحسابي العام للجودة الشاملة (٣.٧٦٢) وانحراف معياري قدره (١.٣٧٥) وهذا يعني ان الجودة الشاملة في مصرف الرشيد ذات فعالية متوسطة .

جدول رقم (٢) الميزة التنافسية

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختراق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	١٣	٦٥ %	٢	١٠ %	٣	١٥ %	٢	١٠ %	٠	-	٤.٣	٢.٢٢	٠.٥١٦
٢	٦	٣٠ %	٩	٤٥ %	٥	٢٥ ٥	٠	-	٠	-	٤.٠٥	١.٧٥	٠.٤٣٢
٣	٢	١٠ %	٩	٤٥ %	٥	٢٥ %	٣	١٥ %	٣	١٥ %	٣.٤	١.٤٣	٠.٤٢٥
٤	٦	٣٠ %	٨	٤٠ %	٤	٢٠ %	٢	١٠ %	٠	-	٣.٩	١.٥٠	٠.٣٨٤
٥	٥	٢٥ %	١١	٥٥ %	٢	١٠ %	٢	١٠ %	٠	-	٣.٩٥	١.٩٢	٠.٤٨٦
٦	٦	٣٠ %	٧	٣٥ %	٥	٢٥ %	٢	١٠ %	٠	-	٣.٨٥	١.٣٠	٠.٣٣٧
٧	٨	٤٠ %	١٠	٥٠ %	٢	١٠ %	٠	١٠ %	٠	-	٤.٣	١.٩٧	٠.٤٥٨
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											٣.٩٦٤	١.٥٢٢	

من خلال الجدول رقم (٢) المتعلق بالميزة التنافسية
١- حصلت الفقرة (١) الخاصة بـ (ما يقدمه المصرفة اقل كلفة من المصارف الاخرى) على اعلى وسط حسابي وقدرة (٤.٣) وعلى انحراف معياري قدره (٢.٢٢) .
٢- حصلت الفقرة (٣) الخاصة بـ (يتميز المصرف بانخفاض الكلف الادارية والتشغيلية مقارنة مع المصارف الاخرى) على ادنى وسط حسابي وقدره (٣.٤) وانحراف معياري قدره (١.٤٣)
٣- بلغ الوسط الحسابي العام للجودة الشاملة (٣.٩٦٤) وانحراف معياري قدره (١.٥٢٢) وهذا يعني ان المصرف يحقق ميزة تنافسية ذات فعالية في مصرف الرشيد ذات متوسطة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

١) ارتفاع درجة الوعي لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في مستويات الادارة العليا للمصرف .

٢) احتلت عملية تطبيق الجودة المرتبة الاولى في اهتمام المصرف من جهة نظراً لأفراد العينة بالمقارنة مع عمليات ادارة الجودة الاخرى مما يفسر حرص المصرف على توظيف الجودة المسجلة لخدمة اهدافه .

٣) ارتفاع درجة الوعي بمفاهيم واهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل الموظفين .

٤) يساهم تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا والموظفين في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف وكسب رضا الزبون .

٥) تأكد ادارة المصرف على اهمية العمل الجماعي الذي يساهم بشكل واضح في حل المشاكل التي يواجها المصرف في عمله .

ثانياً : التوصيات

١) ضرورة قيام الادارة العليا في مصرف الرشيد المساهمة الفاعلة برفع درجة الوعي عند العاملين بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومفاهيمها .

٢) ضرورة قيام الادارة العليا بالاستمرار في كسب رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية .

٣) السعي لتوفير واستخدام ادوات واجهزة حديثة لتدريب العاملين على استخدامها من اجل تحقيق ميزة تنافسية .

٤) ضرورة اتباع ادارة المصرف لسياسية ادارية واضحة وصريحة يكون هدفها النهوض بواقع العمل والتفوق على المصارف المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية .

٥) تشجيع عملية تبادل المعارف والخبرات والافكار بين العاملين من خلال المناقشات والحوارات تسهم في توليد الافكار الجديدة .

٦) ضرورة وعي المسؤولين في المصرف بأهمية موضوع الجودة الشاملة لما لها من دور بارز في ظل التغيرات السريعة والتطورات الحاصلة في الخدمة المصرفية وذلك من خلال الاطلاع على التجارب العالمية في هذا المجال .

المصـــــــــادر

١- الجميلي ، طه علي نايل ، اثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة بغداد ،٢٠١٤ .

٢- الطائي ، رعد عبدالله ، عيسى قدادة ، ادارة الانتاج والعمليات ، ط ١ ، دار اليازوري لطبع والنشر ،٢٠٠٩ ،الاردن

٣- العاني ، علي فائق جميل ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ،٢٠١٤

٤- الطائي ، يوسف حجيم ، العجيلي ، محمد عاصي ، نظم ادارة الجودة ، ط١ ، مكتب زهير للنشر والتوزيع ،٢٠٠٥ ،العراق

٥- الطيطي ، خضر مصباح ، ادارة وصناعة الجودة ، ط١ ، دار وكنبة حامد للطباعة والنشر ، ٢٠١١ حمود، خضير كاظم ،فاخوري ، هايل عقوب ، ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري للطبع والنشر ،٢٠٠٩ ،الاردن

٦- الكاكاوي ، احمد حميد كريم ، العراقة بين المناخ التنظيمي والابداع تأثية في الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة القادسية ،٢٠٠٤ .

٧- اللهيبي ، ، انعكاسات مضامين ادارة الجودة الشاملة ، ادارة التنظيم والاستراتيجية ، دار المريخ للنشر ،٢٠٠٩ ، السعودية

٨- المسعودي ، حيدر علي، ادارة تكاليف الجودة الشاملة ، دار اليازوري للطبع والنشر ،٢٠١٠ ، عمان

٩- الموسوي ، هادي حمد هادي ، اثر الهندسة المتزامنة في تعزيز الأسبقيات التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء

١٠- المنصوري ، طارق عرمان عباس عبدالله ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون ، رسالة ماجستير ، جامعة القادسية ،٢٠٠٥

١١- النعيمي ، محمد عبدالعال ، ادارة الجودة المعاصر ، دار اليازوري للطبع والنشر ، ٢٠٠٩ ، الاردن .

١٢- ابو بكر ، مصطفى محمود ، استراتيجية الموارد البشرية ،٢٠١٤

١٣- عقيلي ، عمر وصفي ، مدخل الى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩ ، عمان .

١٤- عطية ، محسن علي ، الجودة الشاملة والتجديد في التدريس ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩ ،عمان

اولا: الجودة الشاملة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	توفر القناعة لدى الادارة العليا بأهمية الجودة الشاملة .					
٢	يتم مناقشة انشطة الجودة في اجتماعات الادارة العليا .					
٣	يرغب العاملين في المصرف في العمل الجماعي والمشاركة الطوعية لحل مشاكل الجودة .					
٤	يتم تشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة لتحسين الجودة .					
٥	يستجيب المصرف لحاجات ورغبات الزبائن والمستفيدين من منتجاتها .					
٦	يتعرف المصرف على مدى رضا الزبائن عن السلع والخدمات المقدمة له .					
٧	يشجع المصرف على الالتزام بالتحسين المستمر وتطوير الافكار .					
٨	يعمل المصرف على تحسين مستوى مهارة العاملين ورفع كفاءتهم .					
٩	ضمن استراتيجية المصرف التأكيد على الجودة الشاملة .					
١٠	تركز رسالة المصرف على الزبون كهدف اساسي .					
١١	تعمل ادارة المصرف على تشجيع العاملين على تقديم المقترحات التي تدعم برامج الجودة .					
١٢	يقدم المصرف المكافأة والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم خدمة افضل .					

ثانيا: الميزة التنافسية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	ما يقدمه المصرف من خدمات اقل كلفة من المصارف الاخرى .					
٢	تسمح ادارة المصرف بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار .					
٣	يتميز المصرف بانخفاض الكلف الادارية والتشغيلية مقارنة مع المنافسين .					
٤	تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية.					
٥	يمتلك المصرف انظمة تقييم ومكافأة تعتمد على مساهمة العاملين في تحقيق رضا الزبون .					
٦	التقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تطويره يساعد على تقديم خدمات افضل للزبائن .					
٧	الاهتمام بتطوير الاساليب الادارية لدعم موقف المصرف .					